REBESREVISTA BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO E SAÚDE
GRUPO VERDE DE AGROECOLOGIA E ABELHAS - POMBAL - PB
*Revisão de Literatura*

# *A avaliação institucional escolar na promoção da gestão democrática*

***Rosélia Maria de Sousa Santos***
Diplomada em Gestão Pública, integrante da equipe técnica da empresa Soluções Consultoria & Projetos
E-mail: roseliasousasantos@hotmail.com

***Rafael Chateaubriand de Miranda***
Graduado em Direito, pela Universidade Federal de Campina Grande, Campus de Sousa
E-mail: rafapsikorecoto@hotmail.com

***Iluskhanney Gomes de Medeiros Nóbrega***
Graduada em Comunicação Direito, pelas Faculdades Integradas de Patos (FIP)
E-mail: yluska.gnn@hotmail.com

***Marcos Antônio Duvirgens Gomes***
Aluno do Curso de Gestão Pública, do Centro Universitário UNINTER
E-mail: marcosemas2012@hotmail.com

**Resumo** - A presente revisão de literatura tem por objetivo, mostrar a contribuições da avaliação institucional na prática da gestão democrática, no âmbito escolar. Seu desenvolvimento possibilitou compreender que toda e qualquer escola que é avaliação mediante um processo sério e participativo descobre sua própria identidade. Com informações geradas a partir do processo avaliativo, a escola torna-se capaz de acompanha a sua dinâmica. Nela tudo pode mudar, renovando aqueles que integram as instituições avaliadas, o compromisso com um trabalho qualitativo para atender melhor a comunidade escolar. Deve-se reconhecer que a promoção da avaliação institucional participativa traz contribuições significativas. Por possuir uma concepção democrática e formativa, todos que dela participam, crescem.

**Palavras-chave**: Avaliação Institucional. Gestão democrática. Contribuições.

## *Contributions of institutional evaluation in practice democratic management*

**Abstract** - The present review aims to show the contributions of institutional evaluation in practice democratic management in the school. Its development allowed us to understand that any school that is reviewed through a participatory process seriously and discovers his own identity. Information generated from the evaluation process, the school becomes capable of accompanying its dynamics. It could all change, renewing those that integrate the institutions evaluated, commitment to qualitative work to better serve the school community. It should be recognized that the promotion of participatory institutional assessment brings significant contributions. By owning a democratic conception and training, all who participate in it, grow.

**Keywords**: Institutional Assessment. Democratic management. Contributions.

## 1 INTRODUÇÃO

A avaliação é um processo fundamental para o desenvolvimento contínuo da escola. Ela precisa saber, de forma permanente e integrada, quais são os valores dominantes nas suas atividades, seja no âmbito pedagógico ou administrativo.

Autoavaliando-se, a escola pública pode compreender esses valores de modo crítico e integrado, para a construção de sua qualidade e expansão da sua influência social com maior clareza, conhecimento e segurança. No entanto, deve-se reconhecer que é difícil desenvolver programas de avaliação institucional, que atendam ao perfil das escolas públicas no Brasil.

A prática da autoavaliação numa instituição de ensino possui um caráter formativo, pois coloca todos os atores em processo de reflexão e autoconsciência institucional. Nas escolas públicas brasileiras, os processos avaliativos e de planejamento, ocorrem, geralmente, de forma desorganizada e seus resultados não são sistematizados, impossibilitando a adoção de medidas administrativas concretas.

Muitas dessas escolas são classificadas como ambientes críticos e vivem sob tensão gerada na própria comunidade escolar e na sociedade, enfrentando problemas relacionados às drogas, à violência, à indisciplina, à evasão e à repetência (com significativos índices), bem como, de ordem pedagógica.

O presente artigo tem por objetivo mostrar as implicações da avaliação institucional no âmbito escolar, mais especificamente na gestão democrática. Nele, adotou-se como procedimento metodológico a pesquisa bibliográfica, embasa em livros, revistas e artigos especializados, que discutem o tema ora abordado.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA
### 2.2 A Avaliação Institucional

A palavra 'avaliar' vem do latim *a-valere*, que significa atribuir valor e mérito ao objeto em estudo. Logo, avaliar consiste em atribuir um juízo de valor sobre a propriedade de um processo para a aferição da qualidade do seu resultado (BENVENUTTI, 2002).

O conceito de avaliação, segundo Luckesi (2003, p. 28), "é formulado a partir das determinações de condutas de atribuir um valor ou qualidade a alguma coisa ato ou curso de ação; que por si, implica em um posicionamento positivo ou negativo em relação ao objeto, ato ou curso de ação avaliativa".

Por outro lado, Ristoff (2000) afirma que avaliar é atribuir valores. E isto faz com que a avaliação não seja neutra. Ela é comporta por múltiplas dimensões, tanto de natureza didático-pedagógica e econômico-social, quanto político-cultural e técnico-científica.

Assim sendo, ao se avaliar está sempre buscando valores, que podem sem mantidos ou substituído por outros que atenda as necessidades daqueles que utilizam aquilo que se está avaliando.

No processo ensino-aprendizagem, o entendimento que se tem da avaliação encontra-se pautado pela lógica da mensuração, de forma que o ato de avaliar está associado o ato de 'medir' os conhecimentos adquiridos pelos alunos. No âmbito institucional, a avaliação é mais complexa, visto que envolve todos os segmentos que compõem a unidade educativa.

Freitas et al. (2009) dividem a Avaliação Educacional nas seguintes modalidades:

a) Avaliação da Aprendizagem: desenvolvida na sala de aula;

b) Avaliação de Sistema ou de Rede: promovida em larga escala;

c) Avaliação Institucional.

As duas primeiras modalidades se preocupam em medir a aprendizagem do aluno. E, a terceira, por sua vez, enfatiza as condições necessárias para que o processo educativo ocorra de forma completa.

Destaca Dalden e Sordi (2009, p. 150) que a Avaliação Institucional:

> [...] ao se posicionar entre a Avaliação da Aprendizagem e a Avaliação de Sistema, nos permite, individual e coletivamente, não só interpretar os dados fornecidos por elas, mas também, confrontá-los entre si e com outros que já temos disponíveis nas escolas ou entendamos ser necessário produzir (DALBEN; SORDI, 2009, p. 150).

Avaliar uma unidade escolar exige-se que se defini-la o mais precisamente possível esse espaço. Somente compreendendo o que é a escola realmente representa, é que se consegue avaliá-la.

Complementando esse pensamento, entende Lima (2008, p. 86) que:

> A escola não é uma mera coleção de indivíduos e de grupos, de departamentos ou unidades organizacionais, de objetivos e estratégias, de meios e de fins, de alunos e professores. Não é, portanto, uma mera soma das partes que a constituem, mas transcende o resultado do processo de adição dos seus constituintes.

Em momento algum a escola pode ser vista apenas como um conglomerado de classes ou salas de aula, ou como um simples espaço onde se desenvolve relações entre professores e alunos, interações verbais e não verbais, trabalha-se textos, etc. Embora congregue tudo isto a escola tem várias outras dimensões, que exige-se o seu conhecimento durante um processo de avaliação.

Moraes (2008) informa que a avaliação das ações desenvolvidas pela escola pode ser das seguintes maneiras:

a) Auto avaliação organizada e realizada por seus membros (gestores/as, docentes, funcionários/as e organismos colegiados) e usuários/as diretos/as (alunos/as, pais/mães);

b) Avaliação Externa organizada e desenvolvida por outros organismos, seja pela Secretária da Educação ou por outros organismos independentes ou contratados pelos órgãos do ensino para este fim.

Lima (2008, p. 86-87) destaca ainda que:

> A própria relação entre as estruturas organizacionais e administrativas, a organização pedagógica, as estruturas e os processos didáticos, revela uma função essencial de mediação na organização escolar, qualquer que seja a concepção de articulação e coordenação de tais elementos. Outra modalidade de mediação é a que releva dos encontros e desencontros entre as políticas educacionais nacionais, regionais ou locais e as políticas organizacionais, seja de âmbito geral, seja já no interior de departamentos, grupos e subgrupos, formais ou informais.

A avaliação da instituição escolar não apenas resumir-se em dados estatísticos. Durante tal processo, deve-se reconhecer o contexto, pois o mesmo interfere nas opções pedagógicas, ou seja, no currículo, na metodologia, nas relações interpessoais, etc.

Dessa mesma forma, entendem Meneghel; Lamar (2001), que o desempenho apresentado pela escola não pode ser analisado apenas das maneiras propostas pelas atuais políticas de avaliação, ou seja, em moldes estritamente objetivos.

Por ser um processo complexo, a avaliação institucional constitui elemento potencializador do desenvolvimento, tanto institucional quanto social, visto diz respeito ao perfil de formação dos sujeitos e também às políticas institucionais.

Na concepção de Alberto e Balzan (2008, p. 755), a avaliação institucional pode ser vista como um processo participativo, que tem por finalidade "a identificação de tudo o que afeta a qualidade das atividades-fim (ensino, pesquisa, e a extensão) e atividades-meio (gestão acadêmica e administrativa)", desenvolvidas pela escola.

Entende Dias Sobrinho (2008, p. 193), que a avaliação educativa "deve ser uma produção de sentidos sobre o cumprimento, pelos sistemas e pelas instituições, das finalidades de formação de cidadãos, aprofundamento dos valores democráticos da vida social, e elevação material e espiritual da sociedade".

A avaliação das instituições escolares vem ganhando importância nos últimos anos, principalmente, no que diz respeito ao processo de gestão. Dissertando sobre o assunto, Pinto (2009, p. 213) afirma que essa avaliação é fundamental, porque constitui-se no "principal instrumento de autoconhecimento institucional, de interação com as comunidades local e regional, e de auxílio na busca de resultados mais concretos para o desenvolvimento institucional e da sociedade".

No entanto, apesar dos inúmeros benefícios que pode resultar desse procedimento, vários fatores contribuem para que o mesmo seja limitado.

Costa, Ribeiro e Vieira (2010, p. 93) apontam como limitantes dos processos de avaliação institucional "a demora entre a publicação dos resultados e a tomada de decisões, sobrecarga de atividades acadêmicas realizadas pelos membros da Comissão e ausência de apoio técnico e financeiro".

Vê-se, portanto, que os fatores que limitam o processo de avaliação institucional, dizem respeito, principalmente, à ordem administrativa. Por outro lado, outro significativo fator limitante é a resistência existente no interior das instituições educativas, que condiciona a avaliação às decisões políticas dos gestores.

Na concepção de Dias Sobrinho e Balzan (1995, p. 53):

> A avaliação institucional ultrapassa amplamente as questões das aprendizagens individuais e busca a compreensão das relações e estruturas. [...] É importante destacar que essas relações ou processos e as estruturas que engendram são públicos e sociais. É exatamente este caráter público e social de qualquer instituição escolar, independente de sua forma jurídica, que impõe com maior força e mais urgência a necessidade da avaliação institucional. Tendo em vista que esses processos são públicos e por ser uma instituição social, criada e mantida pela sociedade, a universidade (doravante me limitarei a ela) precisa avaliar-se e tem o dever de se deixar avaliar para conhecer e aprimorar a qualidade e os compromissos de sua inserção.

Analisando a citação acima, pode-se perceber que a avaliação serve como ferramenta de gestão. Ela direciona as práticas educativas da escola, auxiliando também na tomada de tomada de decisão. Sem essas informações colhidas através da avaliação, as decisões podem não conter objetividade, alterando ou implantando algo que não é necessários à unidade educativa.

No âmbito escolar, a avaliação institucional serve como ferramenta de gestão, direcionando as práticas educativas da escola.

Completando esse pensamento, Stufflebeam *apud* Dias Sobrinho (2003, p. 134) afirma que a "tomada de decisão se apoia e se orienta no conhecimento institucional que a avaliação propicia".

Assim, percebe-se que as contribuições da avaliação institucional para a gestão escolar, faz com que o gestor reflita sobre os seguintes pontos: consolidação da identidade da escola, efetiva participação, exercício da gestão democrática e mudança da concepção da avaliação, etc.

Afirma Silva (2001), que implantar a avaliação institucional não é algo fácil. Para implementar tal processo, a escola pode começar implantando em seus projetos políticos pedagógicos a auto avaliação institucional, que deve ser organizada e desenvolvida pelos próprios agentes do ambiente escolar.

A auto avaliação de uma instituição de ensino requer que sejam definidas metas de curto, médio e longo prazos. Essas metas devem direcionar-se para uma avaliação que seja prospectiva a partir de uma intensa reflexão do momento presente, identificando os pontos críticos, apontando soluções e estabelecendo uma dinâmica capaz de compreender processualmente a complexidade das relações da instituição.

De acordo com Dias Sobrinho (2008), as metas da avaliação institucional pode ser:

a) de curto prazo;
b) de médio prazo
c) longo prazo

O quadro a seguir apresenta as metas que devem ser observadas num processo de avaliação institucional.

Quadro 1. Metas do processo de avaliação institucional

| **Modalidades** | **Descrição** |
|---|---|
| Metas de curto prazo | a) Criar um ambiente favorável para promover a auto avaliação através de seminários, palestras e discussões em sala de aula.<br>b) Divulgar a importância da auto avaliação, utilizando os meios de comunicação existentes na instituição.<br>c) Organizar um calendário de atividades que possa apresentar a proposta de auto avaliação. |
| Metas de médio prazo | a) Instrumentalizar a instituição de mecanismos de avaliação<br>b) Alimentar um banco de dados com as informações obtidas através de questionários e entrevistas<br>c) Institucionalizar as reuniões, encontros e palestras para a realização de um trabalho efetivo de avaliação institucional. |
| | a) Incorporar no cotidiano da instituição a prática de avaliação |

| | |
|---|---|
| Metas de longo prazo | participativa, considerando as contribuições de todos os segmentos da comunidade escolar.<br>b) Utilizar os resultados da avaliação para elaborar propostas de trabalho das atividades desenvolvidas pela instituição. |

Fonte: Dias Sobrinho (2008), adaptado.

Analisando o quadro acima, percebe-se que o processo de avaliação institucional tem que ser objetivo. Por isso, a necessidade de estabelecer metas a curto, médio e longo prazo, fato que demonstra que o referido deve ser conduzido observando-se fielmente o que foi estabelecido. Noutras palavras, o sucesso das metas de médio e longo prazos, depende da boa concretização das metas de curto prazo.

**2.3 Avaliação Institucional Participativa (AIP)**

A significativa contribuição da Avaliação Institucional na Educação, implica no aprimoramento da gestão pedagógica e administrativa, bem como na constante busca da melhoria da qualidade educacional, oferecida àqueles que se beneficiam da escola. É importante também frisar, que esse processo também possui sua relevância social.

Por outro lado, sempre que se fala em avaliação, percebe-se que a esta encontra-se vinculado o conceito de qualidade.

Na concepção de Dalben (2010, p. 136):

> Como a escola é um espaço comum e público, onde múltiplos e distintos interesses estão em jogo, essa característica conceitual da qualidade é essencial no desenho do processo avaliativo, ou seja, antes de avaliar é necessário que a qualidade almejada seja negociada. Evidentemente, nesta negociação devem ser inseridos os patamares mínimos que competem à escola, especificados pela sociedade e pelo poder público.

Nos últimos anos, tem se registrado uma preocupação com a qualidade do ensino. E, na busca de se promover essa qualidade no espaço escolar, vários mecanismo de avaliação foram desenvolvidos, objetivando determinar o padrão do processo educativo oferecido, sem, contudo, deixa de lado, a própria instituição que promove o processo educativo.

Bondioli (2004) afirma que a avaliação institucional tem que ser participativa, promovido de forma ativa, crítica e reflexiva por todos aqueles que possuem uma relação com a escola, uma vez que são eles que melhor conhecem a realidade escolar.

Entende Leite (2005), que a AIP é um processo que deve focalizar os segmentos internos e externos da comunidade escolar.

Assim, a avaliação institucional participativa exige organização e participação de todos. No entanto, é um processo que dar aos sujeitos participantes a oportunidade de questionar de forma rigorosa e sistemática todas as atividades desenvolvidas pela Instituição e no final, atribuírem um valor sobre a instituição.

Essa participação é importante na Avaliação Institucional, porque "dar legitimidade política e ética ao processo, sem as quais não se constrói a confiança intersubjetiva necessária para que todos tenham uma visão ampla da instituição e os conhecimentos específicos da área de avaliação" (DALBEN, 2010, p. 139).

Para a escola, a avaliação institucional trouxe uma grande contribuição. Com ela e através dela, é possível provocar as instâncias de participação da comunidade, mostrando a todos os agentes escolares a necessidade de um engajamento constante nos diversos setores da escola, voltados para a tomada de decisão.

**2.3 A Gestão Democrática**

A Constituição Federal promulgada no ano de 1988 estabeleceu como um dos princípios do ensino público brasileiro, em todos os níveis, a gestão democrática. Esta foi também abordada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96), que, ao encaminhar para os sistemas de ensino as normas para a gestão democrática, indica, segundo Libâneo (2004), dois instrumentos fundamentais:

a) a elaboração do Projeto Pedagógico da escola, contando com a participação dos profissionais da educação;

b) a participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes.

Partindo do princípio de que a gestão democrática proporciona espaços de participação, tomada de decisões e descentralização do poder, a referida lei esclarece que gestão das escolas se efetive por meio de processos coletivos envolvendo a participação da comunidade local e escolar.

Tais processos coletivos também foram referendados pelo Plano Nacional de Educação, aprovado pela Lei nº 10.127/2001 (LIBÂNEO, 2004).

Contudo, para que haja no ambiente escolar uma gestão democrática, é necessário comprometimento. Dentro dessa concepção, Paro (2002, p. 160) afirma que:

> A administração escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens deve ter como meta a constituição, na escola, de um novo trabalhador coletivo que, sem os constrangimentos da gerência capitalista e da parcelarização desumana do trabalho , seja uma decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, guiados por uma "vontade coletiva", em direção ao alcance dos objetivos verdadeiramente educacionais da escola,

A prática de gestão democrática, deve se desenvolver num ambiente em que todos convivam como sujeitos, com direitos e deveres percebidos a partir de discussões e decisões coletivas.

Esclarece Libâneo (2004, p. 144) que:

> O principio da autonomia requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, basicamente os pais, as entidades e as organizações paralelas à escola. A presença da comunidade na escola, especialmente dos pais, tem várias implicações. Prioritariamente os pais e outros representantes participam do Conselho da Escola da Associação de Pais e Mestres para preparar o projeto pedagógico curricular e acompanhar e avaliar a qualidade dos serviços prestados.

A ação da gestão democrático-participativa abre o canal para participação da comunidade. Com ela e através dela, a escola deixa de ser um lugar fechado e passa a ser uma comunidade educativa, interagindo substancialmente com a sociedade civil.

A LDB, por sua vez, no art. 3º, inciso VIII, reafirma tal ideia, utilizando os termos: "gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino" (BRASIL, 1997).

Entretanto, em seus artigos 12 a 15, a LDB, segundo Libâneo (2004) reafirma a autonomia pedagógica e administrativa das unidades escolares, a importância da elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP), acentuando a importância da articulação com as famílias e a comunidade, objetivando a criação de um processo de integração da sociedade com a escola.

Deve-se ressaltar que um processo de gestão democrática consiste, principalmente, na elaboração, execução, acompanhamento e avaliação do projeto educativo. Este, por sua vez, deve ser centrado/embasado no PPP, deve ser do conhecimento de toda a comunidade escolar.

Entende Leitão (2000), que a própria existência do PPP pressupõe a participação coletiva em sua elaboração, execução, acompanhamento e avaliação,

Acrescenta ainda Libâneo (2004, p. 52) que:

> O projeto pedagógico deve ser compreendido como instrumento e processo de organização da escola. Considera o que já instituído (legislação, currículos, conteúdos, métodos, formas organizativas da escola etc.), mas tem também uma característica de instituinte. A característica de instituinte significa que o projeto institui, estabelece, cria objetivos, procedimentos, instrumentos, modos de agir, estruturas, hábitos, valores, ou seja, institui uma cultura organizacional. Nesse sentido ele sintetiza os interesses, os desejos, as propostas dos educadores que trabalham na escola. Com esse enfoque que o projeto-político-pedagógico da escola deve ser construído, implantado, avaliado e constantemente readaptado nas percepções de suas deficiências, com a promoção e o envolvimento de todos, em uma perspectiva democrática de transformação para a democracia e de busca da democracia.

De forma consciente e organizada, o projeto político pedagógico aponta um rumo, uma direção, que deve ser seguida com compromisso por toda a comunidade escolar. Por ser um processo participativo de decisões, o PPP preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico, sem conflitos e semcontradições.

É através dele que a escola consegue eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias. Noutras palavras o PPP quando bem elaborado e executado corretamente, auxilia a escola a romper com o mando pessoal de seus gestores. Além de racionalizar a burocracia, ele permite que as relações horizontais no interior da escola se desenvolva de forma mais harmônica.

A gestão democrática propagada pela Constituição e referendada pela LDB nº9394/96 não tem sido uma realidade no cotidiano das escolas. Assim como a autonomia, ela pressupõe democracia. Logo, pode-se afirmar que ambas encontram limitações para serem superadas.

Dissertando sobre a democracia na escola, Mendonça (2000, p. 92) destaca que:

> A luta pela democratização dos processos de gestão da educação no Brasil está relacionada aos movimentos mais amplos de redemocratização do país e aos movimentos sociais reivindicatórios de participação. Na sua especificidade, porém, esta luta está também e particularmente vinculada a uma crítica ao excessivo centralismo administrativo, à rigidez hierárquica de papéis nos sistemas de ensino, ao superdimensionamento de estruturas centrais e intermediárias, com o consequente enfraquecimento da autonomia da escola como unidade da ponta do sistema.

Nas últimas décadas, vários movimentos fizeram da proposta da gestão democrática da escola a sua bandeira de luta, defendendo mudanças na escola, objetivando superar as estruturas burocráticas e hierarquizadas, e buscando transformar a escola num espaço democrático e aberto às discussões.

Atualmente, a sociedade já entende que a democratização da gestão na escola pode trazer crescimento e melhorias não somente apenas para a escola, mas também para todos os agentes nela inseridos. É importante destacar que a gestão democrática se concretiza através da participação daqueles que fazem a comunidade escolar.

De acordo com Carneiro e Novaes (2008, p. 726), "a participação relaciona-se ao envolvimento do indivíduo na tomada de decisões que dizem respeito ao seu trabalho ou à sua condição pessoal, de um modo geral",

Assim sendo, quando existe na escola uma participação democrática, todos têm o papel de tomar decisões. E esta possibilidade em muito contribui para a avaliação institucional, visto que a mesma requer uma tomada de posição.

Por outro lado, quando se promove a gestão democrática, o processo de construção da avaliação baseado na participação da comunidade escolar torna-se mais fácil e produtivo. Obtendo-se uma melhoria da instituição de ensino.

No entanto, tem-se que reconhecer que a efetivação da gestão democrática nos espaços educacionais, ainda é algo rodeado por muitos desafios. Ainda hoje, a concepção burocratizada e hierarquizada da gestão, centrada no diretor, fazem com as escolas tornem-se espaços fechados, impossíveis, portanto, de se promover discussão, crescimento e melhoria do processo educativo.

De acordo com Veiga (1997, p. 18):

> A gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre a teoria e a prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores.

É importante registrar que a democratização da educação pressupõe a democratização do conhecimento, a democratização do acesso e a garantia de permanência, bem como a democratização da gestão e a autonomia do educador. Assim, apenas através de uma prática que articule a participação de todos, o desempenho administrativo-pedagógico e o compromisso sociopolítico, se conseguirá, de forma efetiva, uma gestão democrática.

Na concepção de Cury (2005, p. 18):

> A gestãodemocrática da educação e, ao mesmo tempo, transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência.Voltada para um processo de decisão baseado na participação e na deliberação publica, a gestão democrática expressa um anseio de crescimentos dos indivíduos como cidadãos e do crescimento dasociedade enquanto sociedade democrática. Por isso, a gestãodemocrática e a gestão de uma administraçãoconcreta.

Mais do que nunca, a proposta da Gestão Democrática nas escolas tornou-se fundamental. A escola precisa superar as estruturas burocráticas. No entanto, nem sempre o gestor possui esse entendimento. Contudo, tem-se que reconhecer que através da participação, da organização coletiva, das decisões compartilhadas em termos pedagógicos, administrativos e financeiros, a escola conseguirá estabelecer uma melhor integração com a comunidade.

## 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A política de avaliação das instituições escolares tem sofrido algumas alterações desde a sua implementação, mas foi na década de 90 que se criou uma cultura avaliativa com a instituição do ENEN. Além desse exame nacional, foi implantado ainda a Avaliação das Condições de Ensino (ACE), que, inicialmente projetado para as instituições de ensino superior (IES), atualmente também avalia a organização didático-pedagógica e o corpo docente das instituições de ensino fundamental e médio.

É importante destacar que um processo de avaliação não deve apenas limitar-se a medir resultado final, deixando de lado aspectos relevantes. Se isto ocorrer, não se terá um diagnóstico preciso/fiel da situação da instituição que se quer avaliar.

A avaliação institucional está assentada em dois mecanismos. Um procedimento avaliativo formulado pelo MEC (externo) e um outro desenvolvido no âmbito da própria instituição.

Para atender as determinações legais as instituições de ensino devem desenvolver um processo avaliativo interno, que as coloquem como objeto de avaliação de maneira coerente, permitindo que o diagnóstico feito possa ser o ponto de partida para suas próprias ações, visando à superação das dificuldades institucionais.

É essencial que se possibilite, ao analisar o resultado diagnosticado pela avaliação, a interação de todos os seguimentos pertinentes à gestão na escola: conselho escolar, pais e mestres, grêmio estudantil, conselho de classe, entre outros.

A avaliação institucional é de fundamental importância para a construção da gestão democrática, visto que é preciso saber como está o desenvolvimento de sua escola em face das competências exigidas pelas avaliações externas.

É necessário que se propicie um ambiente aberto às discussões dos dados coletados e assim utilizar, de forma consensual, as novas metas a serem acrescidas ou reformuladas dentro do Plano Político Pedagógico.

Por fim, toda e qualquer escola que é avaliação mediante um processo sério e participativo descobre sua própria identidade. Com informações geradas a partir do processo avaliativo, a escola torna-se capaz de acompanha a sua dinâmica. Nela tudo pode mudar, renovando aqueles que integram as instituições avaliadas, o compromisso com um trabalho qualitativo para atender melhor a comunidade escolar.

Em síntese, a promoção da avaliação institucional participativa traz contribuições significativas. Por possuir um concepção democrática e formativa,todos que dela participam, crescem.

Através da presente pesquisa pode-se perceber que a avaliação institucional é um processo complexo e por isso não existe um modelo único a ser seguido. Cada unidade educativa precisa construir o seu próprio modelo de avaliação institucional. E, que por ser um processo complexo, a avaliação institucional requer uma reflexão constante.

## REFERÊNCIAS


ALBERTO, J. L. M.; BALZAN, N. C. Avaliação de projeto político-pedagógico pelos funcionários: espaços e representatividade. **Avaliação**, Sorocaba, v. 13, n. 3, p. 745-776, 2008.

BEVENUTTI, D. B. Avaliação, sua história e seus paradigmas educativos. **Revista Pedagogia Brasileira**. São Miguel do Oeste-SC, Ano 1, n. 1, p. 47-51, jan., 2002.

BONDIOLI, A. (org). **O projeto pedagógico da creche e a sua avaliação**: a qualidade negociada. Campinas: Editores Associados, 2004. 253p.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de diretrizes e bases da educação nacional** (Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional). Brasília: MEC, 1997.

CARNEIRO, B. P. B.; NOVAES, I. L. As comissões próprias de avaliação frente ao processo de regulação do ensino superior privado. **Avaliação**, Sorocaba, v. 13, n. 3, p. 713-732, 2008.

CURY, Carlos Roberto Jamil. O princípio da gestão democrática na educação: gestão democrática da educação pública. In: **Gestão democrática da educação, Boletim**, n. 19, p. 14-19, out., 2005.

DALBEN, A. Avaliação institucional na escola de educação básica: uma aproximação orientada pelos princípios da participação. **Educação**: Teoria e Prática, v. 20, n. 35, jul.-dez., 2010, p. 133-146.

DALBEN, A.; SORDI, M. R. L. Avaliação Institucional Participativa: Qual o "seu poder"? In: SORDI, M. R. L.; SOUZA, E. S. S. (Org.). **A avaliação institucional como instância mediadora da qualidade da escola pública**: a rede municipal de educação de Campinas como espaço de aprendizagem. Campinas: Millennium Editora, 2009. P. 145-170.

DIAS SOBRINHO, J. Avaliação: políticas educacionais e reformas da educação superior. São Paulo: Cortez, 2003.

______. Avaliação educativa: produção de sentidos com valor de formação. **Avaliação**, Sorocaba, v. 13, n. 1, p. 193-207, 2008.

______.; BALZAN. N. C. **Avaliação institucional: teorias e experiências.** São Paulo: Cortez, 1995.

FREITAS, L. C. et al. Avaliação Educacional: caminhando pela contramão. Petrópolis: Vozes, 2009.

LEITÃO, T. Unidades executoras. **Gestão Democrática da Educação.** SINTEPE, n. 2, dez/2000, p. 8-9. (Cadernos Temáticos).

LEITE, D. Reformas Universitárias: avaliação institucional participativa. Petrópolis: Vozes, 2005.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: Teoria e Prática, 5. ed. Goiânia, Alternativa, 2004.

LIMA, L. A 'escola' como categoria na pesquisa em educação, São Leopoldo - RGS, **Educação Unisinos**, v. 12, n. 2, p.82-88, mai-ago., 2008.

LUCKESI, C. C. **Avaliação da aprendizagem escolar**: estudos e proposições. 18. ed. Campinas, SP: Papirus, 2003.

MENDONÇA, E. F. **A regra e o jogo**: Democracia e patrimonialismo na educação brasileira. Campinas, FE/UNICAMP, 2000.

MENEGHEL, S. M.; LAMAR, A. R. Avaliação como construção social: reflexões sobre as políticas de avaliação da educação no Brasil. Campinas, **RAIES, v.** 6, n. 4, p. 17-26, 2001.

MORAES, S. R. C. **Auto avaliação Institucional numa escola pública básica da Rede estadual de São Paulo**, Campinas, Puc-Campinas, 2008.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. Ática, 2002.

PINTO, R. A. B. Universidade comunitária e avaliação institucional: o caso das universidades comunitárias gaúchas. **Avaliação**, Sorocaba, v. 14, n. 1, p. 185-215.

RISTOFF, D. Avaliação Institucional: pensando princípios. In: DIAS SOBRINHO, J.; BALZAN, N. C. (orgs). **Avaliação institucional**: teoria e experiências. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SILVA, M. S. **Avaliação de políticas e programas sociais:** Teoria e Prática. São Paulo: Veras, 2001.

VEIGA, I. P. A. (org.) **Projeto político pedagógico:** uma construção possível. Campinas: Papirus, 1997.